

## Zur Professionalisierung der SozialmanagerInnen: neue Kunden (Klienten), Handlungskompetenzen, politische Anreize

Langer, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Langer, A. (2008). Zur Professionalisierung der SozialmanagerInnen: neue Kunden (Klienten), Handlungskompetenzen, politische Anreize. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilbd. 1 u. 2* (S. 3251-3262). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-151225>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Zur Professionalisierung der SozialmanagerInnen. Neue Kunden (Klienten) – Handlungskompetenzen – politische Anreize

*Andreas Langer*

## 1. Problemstellung

Das Thema Profession und Professionalisierung wird seit weit über 20 Jahren in der Forschung Sozialer Arbeit<sup>1</sup> behandelt, es gehört seit jeher zu den Ausbildungsinhalten für SozialarbeiterInnen und SozialpädagogenInnen.

Vor dem Hintergrund von Ökonomisierungsdruck und erhöhten Koordinationsanforderungen in der Sozialen Arbeit werden an leitende Berufspositionen – die als »Sozialmanagement« vermehrt durch sozialarbeiterische Professionals besetzt sind – betriebswirtschaftliche Professionalisierungsmaßstäbe herangetragen, wie dies gerade durch Ratingverfahren im Rahmen neuer europäischer Kreditvergaberichtlinien – Basel II – geschieht. Im Folgenden soll die Professionalisierung im Sozialmanagement vor dem Hintergrund politischer Anreizsetzungen und empirischer Erkenntnissen aus dem Bereich der Jugendhilfe diskutiert werden.

Dazu werde ich erstens den Stand der Professionstheorie in der Sozialen Arbeit blitzlichtartig darstellen. Zweitens werde ich skizzieren, welche Managementkompetenzen durch politische Anreizsetzung an die Führung und Leitung sozialer Unternehmen als Professionalisierungsanspruch herangetragen werden. Drittens werde ich – als Zwischenergebnisse empirischer Forschung – Perspektiven der »Disziplin« Sozialmanagement innerhalb der Sozialen Arbeit aufzeigen und relevante Kundenorientierungen und Kompetenzen im Sozialmanagement diskutieren.

## Zur Professionalisierungsdebatte in der Sozialen Arbeit

Die Professionalisierungs- und Professionsdebatte in der Sozialen Arbeit wurde maßgeblich durch Bernd Dewe und Hans-Uwe Otto vorangetrieben (Dewe/Otto

---

<sup>1</sup> Nachfolgend wird die Unterscheidung zwischen Sozialarbeit und Sozialpädagogik nicht getroffen. Statt dessen verwende ich die Sammelbezeichnung »Soziale Arbeit«, unter der mittlerweile überwiegend beide Begrifflichkeiten zusammengefasst werden.

2001). Sie fassen im Jahre 2001 die Ergebnisse aus über 20 Jahren Forschungsarbeit zur Professionalisierung Sozialer Arbeit zusammen. Sie kommen – vor allem vor dem Hintergrund der interaktionistischen Professionstheorie nach Fritz Schütze (z.B. 2000) – zu dem Zwischenergebnis, dass die Profession der Sozialen Arbeit durch eine besondere Qualität ihrer Leistungserbringung als moderne Dienstleistungsprofession auszuzeichnen, zu identifizieren und zu legitimieren sei:

»Professionalität materialisiert sich gewissermaßen in einer spezifischen Qualität sozialpädagogischer Handlungspraxis, die eine Erhöhung von Handlungsoptionen, Chancenvervielfältigung und die Steigerung von Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten aufseiten der Klienten zur Folge hat.« (Dewe/Otto 2001: 1400)<sup>2</sup>

Ausgangspunkt für diese Konzeption einer modernen Dienstleistungsprofession ist für Dewe/Otto eine spezifische, unhintergehbare Handlungsstruktur, die institutionelle Form des professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit. Während nun einige Theoretiker in der Sozialen Arbeit diese Handlungsstruktur als unterschiedlich und unvollständig zu der Struktur klassischer Professionen annehmen und damit Soziale Arbeit als latent defizitär bezeichnen, arbeiten Dewe/Otto diese Struktur als kennzeichnend für moderne Professionen heraus, was sie mit der Kritik am klassischen Professionsideals untermauern. Angesichts von Aporien und Merkmalsverlusts, der machttheoretischen Kritik bzw. der Kritik am Semi-Professionsmodell könnten die klassischen Professionen nicht mehr als Professionalisierungsideal für Soziale Arbeit in Anschlag gebracht werden. Ebenso könne sich die Expertise dieser Dienstleistungsprofession weder auf einen sozialen Geltungsanspruch bzw. die unterstellte gesellschaftliche Nützlichkeit des Handelns gründen, noch wird ein expertokratischer Wissensvorsprung innerhalb der Wissenssystematik unterstellt, aus dem sich funktionale Autorität oder besondere Problemlösungskompetenz herleiten ließe.

Vielmehr sehen die Autoren Professionalität als gekennzeichnet, begründet und geleitet durch ein professionelles Wissen als eigenständigen Bereich zwischen praktischem Handlungswissen (und dessen permanentem Entscheidungsdruck) und interdisziplinärem Wissenschaftswissen (mit seinem gesteigerten Begründungszwang). Bezüglich dieser Professionalität ist Peter Sommerfeld zuzustimmen, der nur in den seltensten Fällen eine Verankerung der Professionalität in einer Grundlagenwissenschaft oder in zentralen Bezugswissenschaften vermutet (Sommerfeld 2004). Stattdessen schlägt er als gemeinsamen Gegenstand der Kooperation und integrativen Handlungswissenschaft nicht nur die individuelle professionelle Kompetenz (als Wissen, Können und Haltung, vgl. v. Spiegel 2003) vor, sondern die professionellen

---

<sup>2</sup> Dies bedeutet gleichzeitig eine legitimatorische Hinwendung zu Kriterien der Dienstleistung und Fachlichkeit und dem Bedarf einer »kritischen Reflexion des professionellen Selbstverständnisses der im personenbezogenen Dienstleistungssektor beruflich Handelnden« (Dewe/Otto 2001: 1407).

Verfahren der Problemlösung, »weil in Verfahren und Technologien sowohl wissenschaftlich erzeugtes als auch über Erfahrung erworbenes, praktisches Wissen zu praktikablen Formen »gerinnt« (Sommerfeld 2004: 196). Eine moderne Dienstleistungsprofession zeichnet sich also durch professionelle Kompetenz und professionelle Verfahren aus, die als Problemlösung zu Verfügung gestellt werden.

Zusammenfassend wird die Professionalisierungsforschung in der Sozialen Arbeit charakterisiert durch das Ziel, den »Inhalt und die Orientierung konkreter Professionalisierungsprozesse« – also die Institutionalisierung beruflichen Handelns – theoretisch zu betrachten, und nicht den »jeweils erreichte(n) Grad der Professionalisierung als solcher« (Dewe/Otto 2001: 1406). Mit Michaela Pfadenhauer – die dieses wissenssoziologische Forschungsinteresse konsequent auf Professionalität anwendet – gesprochen bezieht sich Professionalisierungsforschung damit auf Professionelle als Experten, die über »privilegierte Informationszugänge verfügen und – darüber hinaus – für den Entwurf, die Implementierung und/oder die Kontrolle von Problemlösungen verantwortlich/zu machen sind« (Pfadenhauer 2002: 117). Als Mitglieder einer »wohlfahrtsstaatlich mitkonstituierte(n)« (Merten/Olk 1999: 588) Profession können die Professionellen in der Sozialen Arbeit als solche Akteure angesehen werden, die durch ihren staatlich anerkannten Beruf mit geregelten Ausbildungsgängen die *Lizenz* und durch Institutionalisierungsprozesse ihrer Beruflichkeit das *Mandat* inne haben, problemlösend und intervenierend zu Handeln.

Vor diesem Hintergrund gewinnt nun die Frage nach der Professionalisierung von SozialmanagerInnen an Relevanz und wird durch die aktuelle Gesetzgebung verstärkt. Welche Kompetenzen gefordert werden, will ich am Beispiel von Basel II kurz aufzeigen und im Anschluss daran durch empirische Ergebnisse vertiefen.

### Professionalisierungsanforderungen an das Sozialmanagement durch politisch vermittelte Anreize

In einem ersten Zugang zum Sozialmanagement will ich die betriebswirtschaftlichen Anforderungen von kreditgebenden Banken an die Unternehmensführung am Beispiel von neu einzuführenden Ratingverfahren darstellen. Die Forderung nach spezifischen Management-Kompetenzen ist ein wesentlicher Bestandteil neuer Kreditvergaberegelungen, die Anfang 2007 in nationales Recht umgesetzt werden und unter dem Stichwort »Basel II« diskutiert werden. Und es sind die kreditgebenden Banken, die begrüßen, dass längst überfällige Professionalisierungsschritte für klein und mittelständische Unternehmen nun auch durch einen europaweiten politischen Prozess forciert werden.

Damit geht ein jahrelanger politischer Prozess in seine letzte Runde, der durch die Bemühungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht angestoßen wurde. Mit den Regelungen der Baseler Eigenkapitalvereinbarungen (Basel II) verändern sich die Rahmenbedingungen, unter denen Kredite an Unternehmen gewährt werden. Es geht den Kreditinstituten um die »Professionalisierung« von Corporate Governance, strategischen Risiko-Managementsystemen sowie betriebswirtschaftlich orientierten Managementkompetenzen. Selbstverständlich wird hier kaum im professionstheoretischen Sinne von Professionalisierung gesprochen. Vielmehr sind die Qualifikationen von ManagerInnen und deren betriebswirtschaftliche Unternehmensführung gemeint, die im Rahmen eines Ratingverfahrens abbildbar und überprüfbar sein sollen. In der Konsequenz könnten durch Basel II Kredite für diejenigen sozialen Kleinunternehmen wesentlich teurer werden, die den neuen Richtlinien nicht entsprechen.

Interessant an dieser gesellschaftlichen Entwicklung in den Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit ist für die oben genannte Problemstellung, dass mit Basel II durch externe Akteure Maßstäbe für die Professionalisierung des Managements in sozialen Einrichtungen gesetzt werden. Die Banken sind von nun an angehalten und finanziell angereizt, die Kreditwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit ihrer Kreditnehmer mittels eines Ratingsverfahrens zu prüfen.

Dabei ist zu beachten, dass die Kreditinstitute für klein- und mittelständische Unternehmen eigene Verfahren für die sogenannte bankinternen Ratings entwickeln (vgl. z.B. Bank für Sozialwirtschaft 2002). Durch das bankinterne Prüfverfahren wird direkt auf das professionelle Handeln der Leitungsebene sozialer Organisationen Bezug genommen. Mit den eingesetzten Ratinginstrumenten erheben die beteiligten Akteure den Anspruch, wesentliche Merkmale der Unternehmensführung abzubilden und durch harte und weiche Faktoren auch das Management sozialer Unternehmen bewerten zu können (z.B. Wambach u.a. 2002: 32). Einige Kriterien sollen im Folgenden kurz genannt werden.

Unter *harte Faktoren* fällt dabei z.B. der Jahresabschluss des Unternehmens. Als Gewinn- und Verlustrechnung wird er zum zentralen Analysegegenstand des Ratings verwendet. Zu den »hard facts« gehören des Weiteren eine Reihe von Informationen zur aktuellen Situation des Unternehmens, wie etwa betriebswirtschaftliche Auswertungen, Entwicklung von Umsatzzahlen und Förderungsbeständen, Budgetvereinbarungen oder Belegungszahlen. Ebenso spielt eine Rolle, wie zeitnah diese Daten zur Verfügung gestellt werden. Auch werden strategische Planungsinstrumente des Unternehmens mit einbezogen. Entscheidend ist also, ob und wie der Liquiditäts-, Haushalts-, Finanz-, Investitions- oder Geschäftsplan vorliegt und wie der jeweilige Soll-Ist-Vergleich ausfällt.

Zu den *weichen Faktoren* nach Basel II – die gegenüber den »hard facts« deutlich unterbewertet bleiben – werden bereits die Rahmenbedingungen des Unterneh-

mens, die Marktbedingungen sowie die Managementqualität gezählt. Diese sollten sich durch Vorhandensein oder Aufbau eines Controllings abbilden lassen, durch die Zukunftsfähigkeit von Produktpaletten, Nachfrageentwicklung und Einschätzung der jeweiligen Wettbewerbssituation. »Soft facts« beinhalten aber auch Informationen über die Kostenträger, die Personalsituation, das Qualitätsmanagement, die Vernetzung sowie des technischen bzw. baulichen Standards sowie die Managerqualifikation. Die Managementkompetenz wird bezüglich Struktur, Kompetenz, Erfahrung, Managementstil und -philosophie, Altersstruktur und Nachfolge bzw. Vertretungsregelungen bewertet.

Aus dieser kurzen Auflistung wird bereits deutlich, in welche Richtung der Kompetenz- und Wissenszuwachs einer sozialmanagerialen Professionalität gehen sollte, um »zukunftsfähige wirtschaftliche Einheiten« zu schaffen. Es geht durchweg um betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmens- und Personalführung, um ein Management, welches sich an Kennzahlen orientiert und sich durch strategisches Controlling informieren lässt (vgl. Behr/Fischer 2005, Eisenreich/Halfar/Moos 2005). Die immanente Schwäche aller Ratingsysteme, ihr zu starker Vergangenheitsbezug, wird dabei zum implizierten Professionalisierungskriterium: Aus Sicht der Banken misst sich professionalisiertes Sozialmanagement an der Fähigkeit, das Unternehmen in Form von Kennzahlen aus dem Jahresabschluss darzustellen, es geht insbesondere um Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Kapitalrentabilität und Cashflow.

### Professionelles Sozialmanagement in empirischer Perspektive

Findet die Forderung nach betriebswirtschaftlicher Kompetenz nun in der Praxis des Sozialmanagements eine Entsprechung? Im Rahmen des DFG-geförderten Forschungsprojektes »Dienstleistung in der Sozialen Arbeit zwischen Verwaltungsreform und professionellem Handeln« lassen sich bezüglich der Professionalität in Leitungspositionen der Jugendhilfe relevante Professionalisierungsphänomene erkennen, die ich im Folgenden darstelle.

Das Forschungsprojekt umfasste 17 explorative Studien in Einrichtungen der Jugendhilfe, die von der Einführung ökonomieorientierter Steuerungsmodelle betroffen sind. Um eine Vergleichbarkeit der Ansätze und Ergebnisse zu ermöglichen, wurden jeweils Träger und professionelle Akteure aus dem Bereich der ambulanten Erziehungshilfe ausgewählt. Die qualitativen Daten wurden im Wesentlichen durch Experteninterviews, Dokumentenanalysen (ergänzt durch nicht-teilnehmende Beobachtungen, z.B. von Teamsitzungen oder verschiedener Gremien) erhoben. In den ersten beiden Forschungsphasen der Untersuchung wurden explorative Fallstudien in den vier Kom-

munen durchgeführt (in denen die Einrichtungen tätig sind), wobei zunächst die Inhalte und die Umsetzung der Reformen in der jeweiligen Kommune analysiert wurden. Dabei fanden in jeder Kommune sowohl kommunale Fachabteilungen (also Leistungserbringer des öffentlichen Trägers) als auch verbandliche Einrichtungen (also Leistungserbringer eines freien Trägers) Berücksichtigung. In einer dritten Forschungsphase wurden SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen der jeweiligen Fallstudien befragt, die in der ambulanten Erziehungshilfe arbeiten.

Als Zwischenergebnisse werden im Folgenden in aller Kürze drei professions-theoretisch relevante Perspektiven zur Diskussion gestellt: die Binnendifferenzierung und organisatorische Professionalisierung, die veränderte Klienten- bzw. Kundenorientierung und spezifische Managementkompetenzen in der Sozialen Arbeit (vgl. zusammenfassend Tabelle 1).

Profession. Akteure  Handlungs- kontexte	Sozial- Management	Fall- bzw. Feld- koordination	Fall- bzw. Feld- bearbeitung
öffentliche Träger (Jugendamt)	New-Public- Management	Case-Management	Fallbegleitung und -beratung
freie Träger (z.B. Diakonie, Caritas, Der Paritätische)	Non Profit Management sozialer Unternehmen	Case-Koordination	Fallbearbeitung
Kompetenz relevante Aufgaben (exemplarisch)	Unternehmensführung Kontraktmanagement Politische Vertretung Innovation Organisations- entwicklung	Budgetverantwortung Personalführung Qualitätsmanagement Fallkoordination (30–60 Fälle) Sozialmarkthandeln	Fallverstehen Methodenauswahl und -einsatz Beziehungsarbeit Selbstmanagement Fallbearbeitung (4–8 Fälle)
Klienten- bzw. Kunden- orientierung	– Kunden – Auftragnehmer Beziehung als Netzwerk-Interaktion – politische Verhand- lungsbez.	– Klienten in der Koordinationsbeziehung – Kunden-Auftragneh- mer Interaktion im Auftrags-/Qualitäts- management	Klienten in der Interaktions- und Beratungsbeziehung

*Tabelle 1: Binnendifferenzierung, Kompetenzen und Kundenorientierung in der ambulanten Jugendhilfe*

*(Quelle: eigene Darstellung)*

## Zur Binnendifferenzierung Sozialer Arbeit

In der genannten Studie wurden insgesamt 81 Professionelle in der Sozialen Arbeit befragt, davon ein überwiegender Teil SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen. Die Binnendifferenzierung lässt sich mittels Akteuren in Handlungskontexten charakterisieren, wobei Positionen, Aufgaben und Kundenorientierung zur Unterscheidung herangezogen wurden, um eine verallgemeinerbare Darstellung zu ermöglichen.

### Disziplinär hierarchische Differenzierung

Während sich im Jugendamt schon sehr früh die sozialarbeiterische Tätigkeit in Leitung (als New Public Management), Case-Management (zumeist ASD Mitarbeiter) und Dienstleistungserbringung als Fallbearbeitung und -begleitung (von Einzelfall über Gruppenarbeit zu Sozialraumbezug) differenzierte, kann nun auch bei den freien Trägern eine den öffentlichen Trägern angegliche Arbeitsteilung beobachtet werden. Die institutionelle Konstellation zwischen freien und öffentlichen Trägern kann in allen vier Kommunen als ein organisationales Dienstleistungsnetzwerk rekonstruiert werden. Dabei wird die Dienstleistungserbringung verstärkt aus dem öffentlichen Träger ausgelagert und langfristig an freie Träger delegiert. Zwei Ergebnisse sind dabei aus professionstheoretischer Sicht besonders hervorzuheben:

*Erstens* hat sich auch bei freien Trägern eine hierarchische Zwischenebene der Fall-Koordination etabliert. Im Gegensatz zum Case-Management sind diese Positionen zum einen mit Personalführungskompetenzen und Aufgaben der teambezogenen Delegation und Qualitätssicherung betraut. Zum anderen findet in der Interaktion der Koordinationsakteure zwischen freien und öffentlichen Trägern die »eigentliche«, zentrale Sozialmarktbearbeitung statt. Auf dieser Ebene findet die Trägersauswahl (also Auftragnehmerselektion) statt, es werden Verhandlungen und Entscheidungen über Inhalt und Umfang jeweiliger Fallbearbeitungen getroffen. Qualitätsmanagement, Dienstleistungsmarketing und Controlling werden in meist langfristigen Kooperationsbeziehungen realisiert, die letztlich eine Marktschließung zur Konsequenz haben.

*Zweitens* werden insbesondere die Management- und Koordinationspositionen durchweg von Professionellen der Sozialen Arbeit besetzt, es waren also keine fachfremden Verwaltungsangestellten bzw. Manager in den Fallstudien vorzufinden. Dies deutet auf einen Professionalisierungsschritt in der Sozialen Arbeit hin, nämlich auf die Übernahme von Steuerung und Kontrolle des professionellen Handelns durch die Profession Soziale Arbeit. In dieser Perspektive verschwimmt die Trennung zwischen Organisation und Profession. Stattdessen scheinen sich die Trägerorganisationen Sozialer Arbeit zu professionellen Organisationen zu entwickeln.



### Kunden- und Klientenorientierung

Auf der Fall- bzw. Feldbearbeitungsebene stellt nach wie vor der Klientenbezug die wesentlichste Handlungsorientierung dar. Der Handlungskontext ist durch die Fall-Interaktion bestimmt, es lässt sich eine hohe Fach- und Methodenspezialisierung feststellen. Auf der Koordinationsebene tritt die Orientierung an der Klienteninteraktion deutlich in den Hintergrund. Als »zweite Kunden« werden für die Auftragnehmer (Case-KoordinatorInnen in freien Trägern) die Case-ManagerInnen der öffentlichen Träger orientierungsrelevant. Hier geht es um Beziehungsmanagement, Dienstleistungsmarketing, Aufbau von Vertrauen und Reputation und Qualitätsmanagement.

Auf der Ebene des Managements tritt der Klientenbezug vollkommen in den Hintergrund und transformiert zu einem zentralen Wertbezug. Die Akteure orientieren sich hier – durch die Trennung von Politik und Verwaltung und die übergreifenden Netzwerkverhandlungen zwischen öffentlichen und freien Trägern – an den jeweiligen Auftraggebern bzw. Managern der Leistungserbringung in der politischen Interessenvertretung, in der Sozialplanung sowie der politischen Steuerung jugendhilferelevanter Innovationen.

### Elemente professioneller Kompetenzen im Sozialmanagement

Im Rahmen der Fallstudien in der Jugendhilfe wird ein sozialmanageriales Professionswissen in der Sozialen Arbeit erkennbar, welches sich auf den Akteurebenen der »Koordination« und des »Managements« in freien und öffentlichen Trägern herausgebildet hat. Die folgende Darstellung greift einige Elemente exemplarisch heraus. Um die Differenz zu der Professionalitätsvorstellung der kreditvergeben Banken deutlich zu machen, werden im Folgenden die professionellen Kompetenzen in Anlehnung an das Ratingverfahren nach Basel II systematisiert.

#### »Hard facts« und professionelles Sozialmanagement

*Organisationsangepasster Verwaltungsaufwand:* In den Befragungen von 35 Führungskräften in kleinen und mittelständischen Unternehmen zeichnet sich ab, dass Effizienz einer sozialen und gesundheitlichen Einrichtung mittlerweile einen wesentlichen Orientierungsmaßstab für das Management darstellt. Dies wird jedoch nicht nur an der Bilanz, sondern auch an den Kosten, die für interne Abläufe anfallen, bewertet. Sozialmanagement zeichnet sich dadurch aus, Verwaltungsstrukturen sehr schlank

zu halten und geringe Transaktionskosten zu verursachen. Die Einführung hoher Verwaltungsaufwände wird sehr zurückhaltend gehandhabt, weil hohe »diskrete Kosten« in Form von Personalmehraufwand anfallen, so dass betriebswirtschaftliche Umstellungsprozesse zum Teil abgebrochen wurden (vgl. Bogumil/Grohs/Kuhlmann 2006). Ebenso ist der Eigenanteil einer Organisation zu berücksichtigen, der mit der Größe und den notwendigen Monitoringaktivitäten ansteigt: Dies bindet Ressourcen in Form von Dokumentation, Berichterstattung, Koordinationsleistungen usw.

*Flexibilität:* Es ist zu beobachten, dass ein Sozialmanagement weitgehend auf aufwändige Finanz-, Liquiditäts- oder Haushaltsplanungen verzichtet, auch werden nicht zwingender Weise Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen. Stattdessen besteht die Anforderung an die Unternehmensführung, die Angebotsstruktur in einem hohen Maße flexibel an sich stetig veränderte Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor (Gesetze, Umstrukturierungen, Bedarfsveränderungen) anzupassen.

*Innovationskraft/ Projektbezug:* Das Sozialmanagement als Anbieter marktrelevanter Produktinnovationen erhält denn Trägern durch die stetige Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter die Fähigkeit, innovative Produktlinien zu erstellen, den Bedürfnissen anzupassen und den öffentlichen Trägern anzubieten.

*Selbstzweckbindung:* Die Privatisierungsbestrebungen im Sozial- und Gesundheitswesen hatten zum Ziel, Kosten durch den Auslastungszwang von Immobilien, Einrichtungen oder vorzuhaltende Dienstleistungsressourcen zu reduzieren. Es besteht besonders bei vorzuhaltenden Dienstleistungen die Gefahr, dass sich ein Unternehmen am »Selbstzweck« orientiert. Diesem Faktor für Effizienz- und Effektivitätsverluste wird im Sozialmanagement vermehrt durch eine hohe Flexibilisierung der Beschäftigungsformen, wie zum Beispiel durch Freiberuflichkeit und Eigenunternehmertum begegnet.

### »Soft facts« und professionelles Sozialmanagement

Die Effizienz und Effektivität von Dienstleistungen im Gesundheits- und Sozialsektor ist zum hohen Maß vom optimalen Einsatz der sozialarbeiterischen Professionalität sowie der Wissensressourcen abhängig: Dem Personalmanagement kommt in den Fallstudien eine hohe Bedeutung zu.

Im Sinne eines *Professionsmanagement* (vgl. Langer 2006a) bilden sich im Sozialmanagement spezifische Führungskompetenzen heraus, die sich durch Partizipation, Vertrauenskultur, der Verhinderung von Verdrängungs- und Übertragungseffekten, situatives Management und Leadership (vgl. Langer 2006b) kennzeichnen lassen. Die *Qualitätssicherung* der Dienstleistungserbringung wird durch Supervision und kollegiale Kooperations- und Beratungsstrukturen geleistet. Gerade in der

Netzwerkstruktur wird zudem – im Sinne eines strategischen Managements – Methodeneinsatz und Schnittstellenmanagement durch Prozessorganisation gesteuert.

*Vertrauens- und Kundenorientierung:* Durch die aktive Nutzung des Faktors Vertrauen in der Steuerung der Dienstleistungsinteraktionen wird eine hohe Ressourcenorientierung bzw. Kundenintegration erreicht. Die Einbindung der Mitwirkung der Adressaten wird nicht nur als eine normative Forderung verstanden. Vielmehr wird Qualität und Nachhaltigkeit der Dienstleistungen durch die Schaffung und den Erhalt einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung zwischen den Professionellen und Adressaten gewährleistet. Ebenso spielt Vertrauen und Reputation im Marktgeschehen sozialer Dienstleistungen den entscheidenden Faktor, um im Wettbewerb zu bestehen.

*Personengebundenes Sozialmarketing:* Im Sinne einer personengebundenen Auftragsqualität wird dem spezifischen Dienstleistungscharakter Rechnung getragen. Die Marktkennntnis des Sozialmanagements bedeutet zum einen, die Kooperationsbereitschaft des Auftraggebers beim öffentlichen Träger einschätzen zu können, um gegebenenfalls Aufträge auch ablehnen zu können. Zum anderen wird die Dienstleistungserbringung personenabhängig spezifiziert, das heißt es werden passende Professionelle für spezifische Fälle ausgesucht.

Zusammenfassend kann vor dem Hintergrund qualitativ-empirischer Erkenntnisse die These vertreten werden, dass ökonomisches Wissen auf allen Ebenen sozialarbeiterischen Handelns vorhanden und reflexionsrelevant ist. Allerdings erscheint adaptiertes betriebswirtschaftliches Wissen und Können kaum als ein Kompetenzelement, durch welches ein Sozialmanagement zu kennzeichnen wäre. Vielmehr lässt sich aus dem empirischen Material schließen, dass die spezifische Professionalität im Sozialmanagement darin besteht, ökonomische Anforderungen für die Kontroll- und Steuerungsanforderungen ihrer Handlungskontexte zu transformieren. Soziale Arbeit und Management als professionelles Problemlösungshandeln vermittelt auf mehreren Ebenen unterschiedliche Ansprüche, Wertorientierungen bzw. formalen Bedingungen in Kunden-, Klienten- und Organisationskontexten und erscheint als – kontextsensibel durch Aufgabendelegation, Hierarchisierung und organisationale bzw. prozessorientierte Spezialisierung differenziert.

## Fazit

Mit den vorliegenden Ausführungen habe ich zwei Professionalisierungskonzeptionen im Sozialmanagement gegenübergestellt. Auf der einen Seite werden durch politische Anreize betriebswirtschaftliche Kompetenzen gefordert. Auf der anderen Seite lässt sich empirisch zeigen, dass sich bereits ein spezifisches Sozialmanage-

ment professionalisiert hat. Damit erweist sich das professionstheoretische Forschungsprogramm der Sozialen Arbeit selbst als durchaus fruchtbar.

Sozialmanagement als sozialarbeiterische Binnendisziplin befindet sich einerseits in einem Professionalisierungsprozess, welcher auch zukünftig durch ein Spannungsfeld gekennzeichnet sein wird: (Betriebs-)Wirtschaftliches Wissen muss als Reflexionstheorie in den interdisziplinären Diskurs einer ›Sozialarbeitswissenschaft‹ integriert werden, die Adaption betriebswirtschaftlicher Instrumente geht aber an der Handlungspraxis der Professionals in Sozialmanagementpositionen vorbei. Andererseits weist – unter Beachtung der eingeschränkten Reichweite qualitativ-empirischer Forschung – die Binnendifferenzierung auf einen Professionalisierungsschritt im Sinne des klassischen Professionsideals hin. Die sozialarbeiterische Profession scheint die Kontrolle und Steuerung professionellen Handelns zu übernehmen.

## Literatur

- Bank für Sozialwirtschaft (2002), *Auswirkungen von Basel II auf die Sozialwirtschaft*, Köln.
- Behr, Patrick/Fischer, Jörg (2005), *Basel II und Controlling. Ein praxisorientiertes Konzept zur Basel II-konformen Unternehmenssteuerung*, Wiesbaden.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stefan u.a. (2006), »Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – Eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung«, in: Bogumil, Jörg/Jann, Werner/Nullmeier, Frank (Hg.), *Politik und Verwaltung, PVS Sonderheft*, Wiesbaden, S. 1–33.
- Dewe, Bernd/Otto, Hans-Uwe (2001), »Profession«, in: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.), *Handbuch der Sozialarbeit/ Sozialpädagogik*, Neuwied/Kriftel, S. 1399–1423.
- Eisenreich, Thomas/Halfar, Bernd u.a. (2005), *Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen*, Baden-Baden.
- Langer, Andreas (2006a), »Professionsmanagement, Professionsethik und ökonomische Ethik. Vorbereitende Thesen zum Sozialmanagement professioneller Dienstleistungen von dem Hintergrund von Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit«, *Neue Praxis*, H. 4, S. 393–412.
- Langer, Andreas (2006), »Leadership zwischen Anreizmoral, Wohlfahrtsverlusten und Effizienz sozialer Institutionen«, *ZfWU, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 7, Heft 1, S. 35–58.
- Merten, Roland/Olk, Thomas (1999), »Sozialpädagogik als Profession. Historische Entwicklung und künftige Perspektiven«, in: Combe, Arno/Helsper, Werner (Hg.), *Pädagogische Professionalität; Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*, S. 570–613.
- Pfadenhauer, Michaela (2002), »Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte«, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, Opladen, S. 113–130.
- Schütze, Fritz (2000), »Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriss«, *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, H. 1, S. 49–96.
- Sommerfeld, Peter (2004), »Soziale Arbeit – Grundlagen und Perspektiven einer eigenständigen wissenschaftlichen Disziplin«, Mühlum, Albert (Hg.), *Sozialarbeitswissenschaft. Wissenschaft der Sozialen Arbeit*, Freiburg i.Br., S. 175–203.

- von Spiegel, Hiltrud (2002), »Methodisches Handeln und professionelle Handlungskompetenz im Spannungsfeld von Fallarbeit und Management«, in: Thole, Werner (Hg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*, Opladen, S. 589–602.
- Wambach, Martin/Loges, Frank u.a. (2002), *Leitfaden Rating in der Sozialwirtschaft und im Krankenhausmarkt. Ein Informationsleitfaden*, Nürnberg.